

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Di jaman moderen yang terus berkembang saat ini, komunikasi merupakan aspek yang tidak pernah ketinggalan dengan perkembangan saat ini. Komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam melewati masa-masa perkembangan dunia saat ini. Komunikasi dapat dikatakan sebagai sarana seseorang dalam membentuk dan membangun hubungan yang harmonis dengan orang lain. Dengan berlatar belakang bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri di dunia ini sehingga komunikasi sangat dibutuhkan sebagai jembatan manusia menjalin hubungan dengan sesamanya.

Begitu pula dengan kehidupan organisasi saat ini, organisasi adalah sebuah sistem sosial yang kompleksitasnya jelas terlihat melalui jenis, peringkat, bentuk dan jumlah interaksi yang berlaku. Proses dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu dalam mencapai organisasi yang efektif. Salah satu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi adalah proses komunikasi. Organisasi merupakan suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja.

Melalui organisasi terjadilah pertukaran informasi, gagasan dan pengalaman. Mengingat perannya yang penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu dicurahkan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi.

Komunikasi tentu merupakan salah satu alat yang sangat penting untuk menjembatani antar individu dengan individu dalam organisasi. Pada dasarnya manusia mengadakan komunikasi dengan maksud untuk mengungkapkan, menyampaikan atau membagi perasaan hatinya, pengalaman dirinya, rencana kerjanya, atau pula tujuannya kepada orang lain. Manusia menyampaikan gagasannya supaya bisa diterima orang lain. Melalui definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian atau pengiriman pesan dari sumber kepada satu atau lebih penerima dengan maksud untuk mengubah perilaku dan sikap penerima pesan (Rachmadi, 1996:65). Komunikasi dalam organisasi dibutuhkan untuk menyampaikan aspirasi, ide-ide, perintah, ajakan, dan lain sebagainya. Pola komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi yang dilakukan dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan ataupun sesama jenjang karir. Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi merupakan kunci penting dalam berkembangnya suatu organisasi. Komunikasi juga digunakan ketika berhadapan dengan para *stakeholders*, salah satunya adalah karyawan. Kesan dan opini yang baik dapat tercipta dari hubungan dan komunikasi yang terjalin baik dengan karyawan.

Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan dan bawahan. Sisi kedua adalah antar karyawan. Sisi ketiga adalah antara karyawan kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing.

Di antara kedua belah pihak harus ada *two way communications* (komunikasi dua arah) atau komunikasi timbal balik (De Vito, 1997: 231). Dalam melakukan komunikasi dua arah ini diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan agar dapat mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Komunikasi merupakan suatu proses yang berkembang yaitu dari yang bersifat impersonal menjadi interpersonal (Hardjana, 2003: 84). Artinya, adanya peningkatan hubungan di antara para pelaku komunikasi. Seringkali pertemuan interpersonal diawali dengan pembicaraan pada masalah-masalah yang bersifat umum, seperti: umur, tempat tinggal, pendidikan, asal daerah dan sebagainya, pada akhirnya pembicaraan tersebut berkembang pada masalah-masalah yang lebih spesifik, seperti: kebiasaan dan kesukaan, situasi tersebut menunjukkan adanya komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal melibatkan paling sedikit dua orang yang mempunyai sifat, nilai-nilai, pendapat, sikap, pikiran dan perilaku yang khas dan berbeda-beda. Selain itu, komunikasi interpersonal juga

menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Dengan kata lain, para pelaku komunikasi saling bertukar informasi, pikiran, gagasan, dan sebagainya (Hardjana, 2003:84-85).

De Vito (2007:9) menjelaskan komunikasi interpersonal sebagai pengiriman pesan-pesan dari seorang atau sekelompok orang (komunikator) dan diterima oleh orang lain (komunikan) dengan efek dan umpan balik yang langsung. Komunikasi interpersonal ini akan terus menerus terjadi selama kehidupan manusia berjalan.

Dalam suatu perusahaan, komunikasi menjadi sebuah kebutuhan mutlak agar tujuan perusahaan yang diharapkan dapat diraih, yaitu perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal. Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan tersebut diantaranya terjalin antara atasan dan bawahan ataupun sesama karyawan sendiri. proses komunikasi terjadi berjalan secara tepat, efektif dan efisien sehingga sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar atasan dan bawahan, kompetensi komunikasi yang baik akan diperoleh dan kepuasan relasi itu dapat diraih. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan dapat berdampak pada tingkat kepuasan berelasi antar anggota organisasi yang rendah.

Kualitas komunikasi interpersonal seorang pimpinan kepada bawahannya dapat ditunjukkan atau diwujudkan dengan adanya keterbukaan (De Vito, 1997: 259), sifat keterbukaan yang dimaksud adalah bahwa pimpinan harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi di sekitarnya, yakni karyawan atau bawahan itu sendiri. Hal ini tidak berarti bahwa serta merta menceritakan semua latar belakang kehidupan, namun yang paling penting ada kemauan untuk membuka diri pada masalah-masalah umum mengenai organisasi yang hendak dibahas bersama. Disini karyawan atau bawahan akan mengetahui pendapat, pikiran dan gagasan dari pemimpin serta bawahan pun dapat menyampaikan pendapatnya, sehingga komunikasi akan mudah dilakukan (ada timbal balik yang tercipta dari adanya keterbukaan). Keterbukaan menunjukkan pada kemauan diri untuk memberikan tanggapan terhadap karyawan dengan jujur dan terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakan oleh pemimpin. Demikian pula sebaliknya, karyawan memberikan tanggapan secara jujur dan terbuka tentang segala sesuatu yang dikatakannya. Disini keterbukaan diperlukan dengan cara memberi tanggapan secara spontan dan tanpa dalih terhadap komunikasi dan umpan balik dari pemimpin maupun bawahan.

Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan lainnya dapat ditunjukkan dengan pemberian empati kepada semua staf organisasi (bawahan). Empati merupakan kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada peranan atau posisi orang lain (De Vito, 1997: 260). Dalam

arti bahwa pemimpin secara emosional maupun intelektual mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami bawahannya. Dengan empati pemimpin berusaha melihat dan merasakan seperti yang dilihat dan dirasakan karyawannya. Misalnya, pemimpin mampu merasakan pekerjaan dan tugas berat yang dijalankan oleh karyawan yang kemudian pemimpin membantu memberikan jalan yang termudah untuk menyelesaikan tugasnya atau dengan ikut terjun langsung membantu karyawan tersebut menyelesaikan tugas yang diembannya. Tentunya kualitas komunikasi interpersonal terbuka dan empati tadi harus didukung dengan perilaku suportif, yakni deskriptif, spontanitas dan profesionalisme. Sebaliknya dalam perilaku defensif ditandai dengan sifat-sifat evaluasi, strategi dan kepastian (De Vito, 1997: 261).

Selain itu semua, sikap percaya diri, kebersamaan, manajemen interaksi, perilaku ekspresif dan orientasi pada orang lain juga merupakan hal utama yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan semua bawahannya (De Vito, 1997: 264-267). Segala bentuk kualitas komunikasi interpersonal pimpinan tersebut dapat menjadi sebuah *reward* bagi karyawannya, penghargaan dimana karyawan merasa dihargai keberadaannya, dihargai hasil pekerjaannya, dan lain sebagainya.

Komunikasi yang berlangsung antara pemimpin dan karyawan adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang terjadi antara pemimpin dengan karyawan berlangsung secara diadik dan

hubungan interpersonal yang terjadi adalah dalam konteks organisasi. Kualitas komunikasi interpersonal yang terjalin diharapkan dapat meningkatkan kepuasan relasi antara pemimpin dan karyawannya. Hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal dan kepuasan relasi akan semakin kuat bila ditambah dengan keberadaan *reward* atau penghargaan. Seperti yang diungkapkan dalam Teori Pertukaran Sosial mengungkapkan bahwa seseorang akan puas dengan komunikasi yang berlangsung apabila dia mendapat lebih banyak *reward* (penghargaan) daripada *cost* (pengorbanan) yang dikeluarkan dalam proses komunikasi tersebut. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (West & Turner, 2008:216). Bila karyawan puas maka dirinya akan setia pada perusahaan serta melaksanakan segala tugasnya dengan baik.

Peningkatan kepuasan relasi karyawan dengan atasannya atau pemimpin dapat diraih jika yang diharapkan dan diterima oleh karyawan sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemimpin. Kadangkala pemimpin telah melakukan tanggung jawabnya untuk memberikan kepuasan kepada karyawannya, hanya saja belum tentu karyawan terpuaskan karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan sebenarnya oleh karyawan.

Faktor yang dapat meningkatkan kepuasan relasi karyawan dengan perpektif *social exchange theory* pada penelitian ini, dilihat dari faktor

keterbukaan, empati, perilaku supportif, perilaku positif dan kesamaan dari dimensi kualitas komunikasi interpersonal yang diambil dari perspektif humanistik dari bukunya Komunikasi Antar Manusia (De Vito, 1997: 259-263). Hanya saja pada variabel kepuasan relasi karyawan, yg diteliti adalah perbandingan antara apa yang diberikan oleh pimpinan dengan apa yang diharapkan dan diterima oleh karyawan itu sendiri. Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan bisa dikatakan baik namun belum tentu memuaskan karyawannya karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

Tantangan yang cukup kompleks dalam mewujudkan kepuasan relasi yang berasal dari kualitas komunikasi interpersonal pimpinan adalah komitmen diri karyawan dalam mengabdikan kepada perusahaan atau organisasi.

Komitmen individu terhadap organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. (Luthans, 2006: 249)

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi tersebut untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab yang ada. Pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan



akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan komitmen individu terhadap organisasi (Luthans, 2006: 250).

Selain pemberdayaan komunikasi interpersonal pimpinan juga dapat menimbulkan terbentuknya komitmen individu terhadap organisasi. Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal pimpinan, maka semakin kuat pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi dipandang penting dalam organisasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi serta rela mencurahkan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk kepentingan organisasi.

Komitmen individu terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen individu terhadap organisasi mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006: 249). Dengan adanya komitmen yang tinggi maka kepuasan relasi akan dapat diperoleh. Seorang karyawan yang bekerja berdasarkan dengan komitmen dengan seorang karyawan yang bekerja tanpa komitmen (asal bekerja dan

mendapatkan uang) maka akan dapat dilihat perbedaannya. Ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, maka kepuasan relasi itu akan mudah didapatkan, namun ketika karyawan bekerja tanpa komitmen, meskipun kualitas komunikasi interpersonal pimpinan tinggi maka kepuasan relasi itu akan sulit untuk diraih. Karyawan yang tanpa komitmen akan tidak begitu peduli dengan apa yang dikatakan pemimpin, dirinya hanya sekedar melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal itu dikarenakan bahwa gairah bekerja seorang karyawan tidak akan didapatkan jika tidak ada komitmen terhadap organisasi di dalam diri karyawan.

PT Asuransi Central Asia atau yang lebih dikenal sebagai ACA berdiri sejak tanggal 29 Agustus 1956. ACA bergerak di bidang asuransi kerugian seperti rumah yang terbakar, kecelakaan mobil, perangkat elektronik, dan lain sebagainya. Hingga saat ini ACA telah memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, ACA meneruskan tradisi selama lebih dari 53 tahun memberikan kontribusi dalam dunia asuransi dan perekonomian Indonesia khususnya asuransi umum. Disamping usaha konvensional yang dijalankan oleh perusahaan, ACA telah masuk ke asuransi mikro dengan jaringan distribusi luas, yang mampu menjangkau masyarakat hingga ke pelosok nusantara. Dengan premi rendah, jaminan sederhana namun pasti.

Untuk terus mempertahankan eksistensinya dalam dunia pembangunan perekonomian Indonesia, maka dibutuhkan kualitas relasi

internal yang sehat dan kuat. Kualitas relasi internal itu adalah kualitas komunikasi interpersonal pimpinan yang kemudian berpengaruh pada komitmen terhadap organisasi kemudian sampai ke kepuasan relasi karyawannya. Dengan hati yang senang dan cinta akan perusahaan, relasi yang terjalin sehat maka hasilnya (*output*) dipastikan akan baik. Dorongan dari internal akan mempengaruhi relasi eksternal. Dengan kenyamanan bekerja, maka karyawan maupun pimpinan akan dapat memuaskan para *stakeholder*.

ACA cabang Surakarta sendiri tidak terlepas dari nilai-nilai komitmen terhadap organisasi yang telah ditanamkan kepada karyawannya. Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan sendiri juga harus terus ditingkatkan demi menghadapi banyaknya karyawan baru yang direkrut ataupun pergantian karyawan yang baru karena karyawan yang lama telah dialihkan ke kota lainnya.

Banyaknya karyawan baru yang masuk serta pergantian karyawan-karyawan karena pindahnya karyawan dari kota ke kota menjadi tantangan bagi pimpinan untuk dapat menciptakan kepuasan relasi karyawan agar karyawan merasa klop atau cocok bekerja sama di tempat yang baru dengan pimpinan yang baru juga tentunya. Tantangan bagi pimpinan juga ketika kembali membangun komitmen terhadap organisasi dan menciptakan kepuasan relasi yang harmonis, baik antara pimpinan dengan karyawan baru ataupun antara karyawan lama dengan karyawan baru. Tentunya kualitas komunikasi interpersonal pimpinan harus ditingkatkan

atau diperkuat untuk menciptakan suasana kerja yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian secara langsung dengan judul "Hubungan antara Kualitas Komunikasi Pimpinan dengan Kepuasan relasi Karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta" dengan dasar teori pertukaran sosial, yakni *reward* harus lebih besar dari *cost* supaya kepuasan relasi itu diperoleh. Penulis ingin melihat bagaimana kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap banyaknya karyawan-karyawan baru maupun karyawan lama untuk tetap melakukan pemantauan (*check and re-check*) terhadap kepuasan relasi karyawannya.

#### **B. Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta yang dipandang dengan perspektif *Social Exchange Theory*?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta yang dipandang dengan perspektif *Social Exchange Theory*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat membentuk kontribusi tentang pemahaman *social exchange theory* yang diterapkan dalam kehidupan organisasi yakni melihat hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi anggota organisasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini dapat berfungsi bagi perusahaan untuk melihat hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta.

#### **E. Kerangka Teori**

##### **1. Kualitas Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Relasi dalam perspektif *Social Exchange Theory***

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kualitas berarti tingkatan baik atau buruk sesuatu. Dengan begitu, jika kualitas dinilai dalam perspektif *Social Exchange Theory* maka kualitas bersifat mengevaluasi sikap dan perilaku seseorang. Evaluasi tersebut untuk menilai baik atau buruk komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh seseorang kepada seorang yang lain (West & Turner, 2008: 221).

Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat. Definisi kepuasan relasi berdasarkan perspektif

teori pertukaran sosial adalah keadaan dimana seseorang menerima kembalian yang sesuai dengan pengeluaran mereka (West & Turner, 2008:217). Artinya adalah keadaan dimana seseorang mendapatkan *reward* yang sesuai dengan harapan mereka ketika mereka telah melakukan banyak pengorbanan (*cost*), dalam hal ini adalah dalam dunia pekerjaan.

*Social Exchange Theory* merupakan suatu teori yang menilai kepuasan dari kepentingan dua orang yang terlibat. Evaluasi dari bentuk hubungan ini adalah ketika orang menghitung nilai hubungan mereka dan membuat keputusan apakah akan tetap tinggal dalam hubungan itu atau pergi. Teoritikus Thiabaut dan Kelley yang mencetuskan teori interdependensi di dalam buku Pengantar Teori Komunikasi, memberikan penjelasan mengenai bagaimana seseorang mengevaluasi hubungan mereka sehubungan dengan apakah mereka akan tetap tinggal di dalam hubungan atau meninggalkannya. Thibaut dan Kelley mengklaim bahwa evaluasi ini didasarkan pada dual tipe perbandingan, salah satunya adalah level perbandingan. Level perbandingan adalah standar yang mewakili perasaan seorang mengenai apa yang mereka harus terima dalam hal penghargaan dan pengorbanan dari sebuah hubungan. Jadi, perasaan yang subjektif mengenai apa yang harus ia berikan dan dapatkan sebagai balasannya (West & Turner, 2008: 221).

Berdasarkan perpektif *Social Exchange Theory* maka evaluasi dari sebuah hubungan tersebut merupakan dasar dari kualitas komunikasi interpersonal. Seseorang menilai baik buruk orang lain (mengevaluasi) dan pada akhirnya orang tersebut dapat menilai kualitasnya. Kemudian sebagai dasar kepuasan relasi adalah keputusan yang diambil ketika mereka akan tetap tinggal dalam hubungan itu atau justru meninggalkan.

2. *Social Exchange Theory* sebagai teori dalam konteks Komunikasi Interpersonal

Thibaut dan Kelley dalam buku *Introducing Communication Theory* (2008: 218) mendasarkan teori pertukaran sosial pada dua konseptualisasi yakni berfokus pada sifat dasar individu-individu dan mendeskripsikan hubungan antara dua orang (hubungan interpersonal). Teori pertukaran sosial merupakan dorongan utama seseorang dalam melakukan hubungan interpersonal.

Di dalam teori komunikasi interpersonal, pengembangan suatu hubungan dikarenakan seseorang memaksimalkan kesenangan dan meminimalkan penderitaan, mendapatkan pengetahuan diri, mendapatkan rangsangan dan mengurangi kesepian. Kemudian faktor seseorang yang menyebabkan melakukan perusakan hubungan dikarenakan oleh perubahan sifat hubungan, adanya harapan yang tak terpenuhi, ketidak bahagiaan dalam pekerjaan, dan lain sebagainya (De Vito, 1997: 245-250). Teori komunikasi interpersonal dalam hal

pengembangan dan perusakan hubungan tersebut sama seperti yang diungkapkan dalam teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial merupakan hubungan antar dua orang dengan mempertimbangkan aspek ekonomi di dalamnya, artinya bahwa hubungan akan berlanjut jika seseorang tersebut mendapatkan apa yang mereka harapkan atau jika dikatakan dalam konsep komunikasi interpersonal, mereka atau keduanya mau melakukan pengembangan hubungan.

a. Pengertian Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Pengorbanan (*cost*) adalah elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang. Contohnya rasa tertekan dan tegang. Penghargaan (*reward*) adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif. Contohnya saling pengertian dan memahami. Para teoritikus Pertukaran Sosial berpendapat bahwa semua orang menilai hubungan mereka dengan melihat pengorbanan dan penghargaan. Semua hubungan membutuhkan waktu dan partisipannya (West & Turner, 2008:216).

Sudut Pandang Pertukaran Sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan



mengurangkan pengorbanannya dari penghargaan yang diterima (Monge & Contractor dalam West & Turner, 2008:216).

**Nilai= Penghargaan – pengorbanan**

Hubungan yang positif adalah hubungan dimana nilainya merupakan angka positif. Maksudnya penghargaan lebih besar daripada pengorbanan. Hubungan dimana nilainya adalah angka negatif (pengorbanan melebihi penghargaan) cenderung negatif untuk para partisipannya. Teori Pertukaran Sosial bahkan melangkah lebih jauh dengan memprediksi bahwa nilai (*worth*) dari sebuah hubungan mempengaruhi nilai akhir (*outcome*) atau apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya. Hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir.

b. *Asumsi Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran Sosial dibangun atas dasar beberapa asumsi mengenai sifat dasar manusia dan sifat dasar hubungan.

Asumsi-asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar manusia adalah sebagai berikut (West & Turner, 2008: 218):

a) Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman

Hal ini sesuai dengan konseptualisasi dari pengurangan dorongan (Rolloff dalam West & Turner, 2008: 218).

Pendekatan ini berasumsi bahwa perilaku orang dimotivasi oleh suatu mekanisme dorongan internal. Ketika orang merasakan dorongan ini, mereka termotivasi untuk menguranginya, dan proses pelaksanaannya merupakan hal yang menyenangkan.

b) Manusia adalah makhluk rasional

Teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa di dalam batasan-batasan informasi yang tersedia untuknya, manusia akan menghitung pengorbanan dan penghargaan dari sebuah situasi tertentu dan ini akan menuntun perilakunya. Hali ini juga mencakup kemungkinan bahwa, bila dihadapkan pada pilihan yang tidak memberikan penghargaan, orang akan memilih pilihan yang paling sedikit membutuhkan pengorbanan.

c) Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lainnya.

Teori ini mempertimbangkan adanya keanekaragaman. Tidak ada satu standar yang dapat diterapkan pada semua orang untuk menentukan apa pengorbanan dan apa penghargaan itu.

Asumsi-asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan
- b) Kehidupan berhubungan adalah suatu proses

Para peneliti mengakui pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus, waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini mempengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya.

### 3. Komunikasi Interpersonal antara Pimpinan dan Karyawan

#### a. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi merupakan suatu proses yang berkembang, yaitu dari yang bersifat impersonal menjadi interpersonal. Artinya, adanya peningkatan hubungan di antara para pelaku komunikasi. Seringkali pertemuan interpersonal diawali dengan pembicaraan pada masalah-masalah yang bersifat umum, seperti: umur, tempat tinggal, pendidikan, asal daerah dan sebagainya, pada akhirnya pembicaraan tersebut berkembang pada masalah-masalah yang lebih spesifik, seperti: kebiasaan dan kesukaan, situasi tersebut menunjukkan adanya komunikasi interpersonal.

*Komunikasi Interpersonal adalah interaksi tatap muka antar dua atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula (Hardjana, 2003:85).*

De Vito (2007:9) menjelaskan komunikasi interpersonal sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara perilaku komunikasi saling bertukar informasi, pikiran, gagasan, dan sebagainya (Rakhmat, 2001: 42).

Komunikasi dapat dibedakan dalam dua pola tipe komunikasi yakni tipe komunikasi verbal dan tipe komunikasi non verbal. Tipe komunikasi verbal yakni tipe komunikasi dengan menggunakan bahasa, sedang tipe komunikasi non verbal yaitu tipe komunikasi dengan menggunakan bahasa tubuh. Komunikasi adalah dialog verbal maupun non verbal yang dilakukan oleh manusia. Komunikasi terjadi setiap saat baik dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Komunikasi antar individu dikenal dengan komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal dinyatakan efektif apabila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan bagi komunikan, bila hal ini terjadi maka komunikasi lebih efektif dan saling menyukai. Banyak hal yang menyebabkan komunikasi menjadi efektif akan tetapi yang lebih penting adalah hubungan personal yang terbagi menjadi beberapa bentuk. Komunikasi

interpersonal adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka (*face to face*).

b. Karakteristik-karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal

Menurut De Vito (1997: 259) karakteristik-karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal terbagi 2 (dua) perspektif, yaitu perspektif humanistik dan perspektif pragmatis.

1. Perspektif humanistik

a) Keterbukaan (De Vito, 1997: 259)

Sifat keterbukaan tentang komunikasi interpersonal, yaitu:

1) Bahwa kita harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi. Hal ini tidak berarti bahwa kita serta merta menceritakan semua latar belakang kehidupan, namun yang paling penting ada kemauan untuk membuka diri pada masalah-masalah umum. Disini orang lain akan mengetahui pendapat, pikiran dan gagasan kita, sehingga komunikasi akan mudah dilakukan.

2) Keterbukaan menunjukkan pada kemauan diri untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakannya. Demikian pula sebaliknya, orang lain memberikan tanggapan secara jujur dan terbuka

tentang segala sesuatu yang dikatakan. Disini keterbukaan diperlukan dengan cara memberi tanggapan secara spontan dan tanpa dalih terhadap komunikasi dan umpan balik orang lain. Tentunya, hal ini tidak dapat dengan mudah dilakukan dan dapat menimbulkan kesalahpahaman orang lain, seperti marah dan tersinggung.

b) Empati (De Vito, 1997: 260)

Empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada peranan atau posisi orang lain. Dalam arti bahwa seseorang secara emosional maupun intelektual mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami orang lain. Dengan empati seseorang berusaha melihat dan merasakan seperti yang dilihat dan dirasakan orang lain.

c) Perilaku *suportif* (De Vito, 1997: 261)

Komunikasi interpersonal akan efektif bila dalam diri seseorang ada perilaku suportif. Artinya, seseorang dalam menghadapi suatu masalah tidak bersikap bertahan (defensif). Keterbukaan dan empati tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak suportif, yakni deskriptif, spontanitas dan profesionalisme. Sebaliknya

dalam perilaku defensif ditandai dengan sifat-sifat evaluasi, strategi dan kepastian.

d) Perilaku positif (De Vito, 1997: 262-263)

Komunikasi interpersonal akan efektif bila memiliki perilaku positif. Sikap positif dalam komunikasi interpersonal menunjuk paling tidak pada dua aspek, yaitu:

- 1) Komunikasi interpersonal akan berkembang bila ada pandangan positif terhadap diri sendiri.
- 2) Mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dan berbagai situasi komunikasi.

e) Kesamaan (De Vito, 1997: 263)

Kesamaan dalam komunikasi interpersonal ini mencakup dua hal, yaitu:

- 1) Kesamaan bidang pengalaman diantara para pelaku komunikasi. Artinya, komunikasi interpersonal umumnya akan lebih efektif bila para pelakunya memiliki nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama. Hal ini tidak berarti bahwa ketidaksamaan tidaklah komunikatif.
- 2) Kesamaan dalam percakapan di antara para pelaku komunikasi, memberi pengertian bahwa dalam

komunikasi interpersonal harus ada kesamaan dalam hal mengirim dan menerima pesan.

## 2. Perspektif pragmatis

### a. Bersikap yakin (Percaya Diri) (De Vito, 1997: 264)

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila seseorang mempunyai keyakinan diri. Dalam arti bahwa seorang tidak merasa malu, gugup, atau gelisah menghadapi orang lain. Dalam berbagai situasi komunikasi, orang yang mempunyai sifat semacam ini akan bersifat luwes dan tenang, baik secara verbal maupun non verbal.

### b. Kebersamaan (De Vito, 1997: 264-265)

Seseorang bisa meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal dengan orang lain bila ia bisa membawa rasa kebersamaan. Orang yang memiliki sifat ini, bila berkomunikasi dengan orang lain akan memperhatikannya dan merasakan kepentingan orang lain.

### c. Manajemen interaksi (De Vito, 1997: 265)

Seseorang yang menginginkan komunikasi efektif akan mengontrol dan menjaga interaksi agar dapat memuaskan kedua belah pihak, sehingga tidak seorangpun merasa diabaikan. Hal ini ditunjukkan



dengan mengatur isi, kelancaran dan arah pembicaraan secara konsisten. Dan biasanya, dalam berkomunikasi orang yang mempunyai sifat semacam ini akan menggunakan pesan-pesan verbal dan non verbal secara konsisten pula.

d. Perilaku ekspresif (De Vito, 1997: 266)

Perilaku ekspresif memperlihatkan keterlibatan seseorang secara sungguh-sungguh dalam berinteraksi dengan orang lain. Perilaku ekspresif ini hampir sama dengan keterbukaan, mengekspresikan tanggung jawab terhadap perasaan dan pikiran seseorang, terbuka pada orang lain dan memberikan umpan balik yang relevan. Orang yang berperilaku ekspresif akan menggunakan berbagai variasi pesan baik secara verbal maupun non verbal, untuk menyampaikan keterlibatan dan perhatiannya pada apa yang sedang dibicarakan.

e. Orientasi pada orang lain (De Vito, 1997: 266-267)

Untuk mencapai efektivitas komunikasi, seseorang harus memiliki sifat yang berorientasi pada orang lain. Artinya adalah kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan orang lain selama berkomunikasi interpersonal. Tentunya, dalam hal ini seseorang harus mampu melihat perhatian dan kepingan orang lain. Selain itu, orang

yang memiliki sifat ini harus mampu merasakan situasi dan interaksi dari sudut pandang orang lain serta menghargai perbedaan orang lain dalam menjelaskan suatu hal.

c. Ciri-ciri komunikasi interpersonal (Hardjana, 2003: 86-90)

1. *Komunikasi interpersonal adalah verbal dan non verbal*  
*Dua unsur pokok dalam komunikasi adalah isi pesan dan bagaimana isi itu dikatakan atau dilakukan, baik secara verbal maupun non verbal.*
2. *Komunikasi interpersonal mencakup perilaku tertentu*  
*Ada 3 perilaku dalam komunikasi interpersonal:*
  - 1) *Perilaku spontan adalah perilaku yang dilakukan karena desakan emosi dan tanpa sensor serta revisi secara kognitif. Artinya, perilaku itu terjadi begitu saja.*
  - 2) *Perilaku menurut kebiasaan adalah perilaku yang kita pelajari dari kebiasaan kita. Perilaku itu khas, dilakukan pada situasi tertentu dan dimengerti orang.*
  - 3) *Perilaku sadar adalah perilaku yang dipilih karena dianggap sesuai dengan situasi yang ada.*
3. *Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang berproses pengembangan*  
*Komunikasi itu berkembang berawal dari saling pengenalan yang dangkal, berlanjut makin mendalam, dan berakhir dengan saling pengenalan yang amat mendalam. Tetapi juga dapat putus, sampai akhirnya saling melupakan.*
4. *Komunikasi interpersonal mengandung umpan balik, interaksi, dan koherensi*  
*Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi tatap muka, oleh sebab itu kemungkinan umpan balik (feedback), interaksi dan koherensi sangat besar.*
5. *Komunikasi interpersonal berjalan menurut peraturan tertentu*  
*Agar komunikasi interpersonal berjalan baik maka hendaknya mengikuti peraturan. Peraturan ada yang intrinsik dan juga ekstrinsik. Peraturan intrinsik adalah peraturan yang dikembangkan oleh masyarakat untuk mengatur cara orang berkomunikasi antara satu dengan yang lain. Peraturan ekstrinsik adalah peraturan yang ditetapkan oleh situasi atau masyarakat.*

6. *Komunikasi interpersonal adalah kegiatan aktif*  
*Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan aktif bukan pasif. Komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dari pengirim kepada penerima pesan dan sebaliknya, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan.*
7. *Komunikasi interpersonal saling mengubah*  
*Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang dibahas bersama.*

d. Arus komunikasi interpersonal dalam organisasi (De Vito, 1997: 346-348)

1. Komunikasi ke atas (bawahan kepada pimpinan)

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Jenis komunikasi ini biasanya mencakup:

- a. Kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, artinya apa yang sedang terjadi di pekerjaan, seberapa jauh pencapaiannya, apa yang masih harus dilakukan, dan masalah lain yang serupa
- b. Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab
- c. Berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan
- d. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerja lainnya, dan masalah lain yang serupa.

Komunikasi ke atas sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi. Komunikasi itu memberikan manajemen umpan balik yang diperlukan mengenai semangat kerja para karyawannya dan berbagai ketidakpuasan yang mungkin. Komunikasi itu juga membuat bawahan memiliki rasa memiliki dan merasa sebagai bagian dari organisasi.

## 2. Komunikasi ke bawah ( pimpinan kepada bawahan)

Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Para manajer juga bertanggung jawab untuk memberi penilaian kepada karyawannya dan memotivasi mereka, semuanya mengatasnamakan produktivitas dan demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam menciptakan dan mengembangkan visi, misi, nilai-nilai dan strategi organisasinya yang sesuai dengan tuntutan lingkungan internal maupun eksternal. Dalam hal ini maka definisi kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas

tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut (Robbins, 2002: 163-164)).

### 3. Komunikasi lateral

Komunikasi lateral merupakan pesan antara sesama manajer ke manajer, karyawan ke karyawan. Pesan semacam ini bergerak di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metoda, dan masalah. Hal ini membantu organisasi menghindarkan beberapa masalah dan memecahkan lainnya. Komunikasi lateral juga membangun semangat kerja dan kepuasan karyawan.

Pada penelitian ini, komunikasi dengan arus kebawah yakni dari pimpinan ke bawahan yang menjadi fokus penelitian. Bagaimana pemimpin melakukan hubungan interpersonal kepada karyawannya.

### 4. Komitmen individu terhadap organisasi sebagai salah satu alasan dalam bertahannya suatu hubungan interpersonal.

Bila suatu hubungan memperlihatkan tanda-tanda memburuk tetapi masih ada komitmen yang kuat antara kedua belah pihak untuk mempertahankannya, maka mereka akan mengatasi hambatan dan

memperbaiki keadaan. Bila komitmen mereka lemah maka kedua belah pihak tidak melihat alasan untuk tetap hidup bersama, perusakan hubungan akan semakin cepat terjadi (De Vito, 1997: 252). Oleh sebab itu, dibutuhkan adanya komitmen karyawan terhadap organisasi agar kepuasan relasi karyawan dapat tetap tercapai.

a. Pengertian komitmen individu terhadap organisasi

Variasi definisi dan ukuran komitmen individu terhadap organisasi sangat luas. Sebagai sikap, komitmen individu terhadap organisasi paling sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi serta keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006: 249).

b. Komponen komitmen individu terhadap organisasi

Tiga komponen komitmen individu terhadap organisasi yang diajukan oleh Meyer dan Allen adalah (Luthans, 2006: 249-250):

- a) *Komitmen afektif*  
*Keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi*
- b) *Komitmen kelanjutan*  
*Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit*
- c) *Komitmen Normatif*  
*Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.*

## **F. Kerangka Konsep**

### **1. Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan**

Variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan adalah komunikasi yang menunjukkan tingkat baik buruknya komunikasi pimpinan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta dengan bawahan atau karyawannya. Variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan ini dipandang sebagai imbalan dari *cost* (pengorbanan) dan *reward* (penghargaan) dari *social exchange theory*. Artinya bahwa nilai kualitas (baik atau buruk) seorang pimpinan diukur dari *reward* dikurangkan dengan *cost* dengan tujuan menciptakan kepuasan relasi karyawan. Artinya bahwa penghargaan terhadap karyawan harus lebih besar daripada pengorbanan. Penghargaan dapat diwujudkan dengan kualitas komunikasi interpersonal pimpinan yang baik. Hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal dan kepuasan relasi akan semakin kuat bila ditambah dengan keberadaan *reward* atau penghargaan. Seperti yang diungkapkan dalam Teori Pertukaran Sosial bahwa seseorang akan

puas dengan komunikasi yang berlangsung apabila dia mendapat lebih banyak *reward* (penghargaan) daripada *cost* (pengorbanan) yang dikeluarkan dalam proses komunikasi tersebut. Pengukuran variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan ini menggunakan indikator perspektif humanistik, yakni keterbukaan, empati, perilaku supportif, perilaku positif dan kesamaan. Kelima indikator ini dapat merupakan bentuk *reward* dari pimpinan berdasarkan teori pertukaran sosial.

1. Keterbukaan

Saat melakukan komunikasi interpersonal, pemimpin terbuka terhadap para karyawannya. Pemimpin memiliki kemauan untuk membuka diri pada setiap permasalahan-permasalahan umum.

2. Empati

Saat melakukan komunikasi interpersonal, pemimpin mampu menempatkan dirinya pada posisi karyawannya. Pemimpin mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami oleh bawahannya.

3. Perilaku supportif

Komunikasi interpersonal akan efektif bila dalam diri pemimpin ada perilaku supportif. Artinya, pemimpin dalam menghadapi suatu masalah tidak bersikap bertahan (defensif). Tidak memihak kiri maupun kanan, bersikap adil.



#### 4. Perilaku positif

Komunikasi interpersonal akan efektif bila memiliki perilaku positif. Komunikasi interpersonal akan berkembang bila ada pandangan positif terhadap diri pemimpin dan mempunyai perasaan positif terhadap semua karyawan dan berbagai situasi komunikasi.

#### 5. Kesamaan

Komunikasi interpersonal umumnya akan efektif bila pemimpin memiliki nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama dengan karyawan-karyawannya.

#### 2. Komitmen individu terhadap organisasi

Variabel komitmen organisasi adalah ukuran kecintaan atau keterikatan karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta terhadap perusahaan melalui identifikasi perasaan yang terlibat di dalam organisasi khususnya berkenaan dengan tujuan dan nilai-nilai PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta. Komitmen individu terhadap organisasi diperlukan agar hubungan interpersonal dapat terus berjalan dan mengalami perkembangan. Hal itu bertujuan agar kedua belah pihak dapat terus mempertahankan hubungan meski hubungan tersebut memperlihatkan tanda-tanda memburuk. Jika karyawan memiliki komitmen maka karyawan tersebut akan mengatasi hambatan

yang dapat merusak hubungan serta memperbaikinya. Terdapat tiga indikator pengukuran variabel ini, yaitu (Luthans, 2006: 249-250):

- a. Komitmen afektif, berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi
- b. Komitmen normatif, berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi
- c. Komitmen keberlanjutan/ kontinyu menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.

### 3. Kepuasan relasi karyawan

Variabel kepuasan relasi adalah variabel yang menunjukkan perbandingan antara apa yang diberikan oleh pimpinan dengan apa yang diterima dan diharapkan oleh karyawan. Kepuasan relasi ini dapat didapatkan jika *reward* lebih besar dari *cost*, sesuai dalam teori pertukaran sosial. *Social Exchange Theory* mengungkapkan bahwa kepuasan akan dapat diraih jika karyawan mendapatkan penghargaan sesuai dengan harapan mereka. Dasar dari kepuasan relasi karyawan adalah keputusan yang diambil ketika mereka akan tetap tinggal pada perusahaan tersebut atau justru meninggalkan perusahaan dengan melihat kualitas komunikasi interpersonal dari pimpinan. Ketika

karyawan menerima *reward* sesuai dengan harapan mereka, maka karyawan akan memutuskan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Namun ketika karyawan tidak mendapatkan *reward* sesuai dengan harapan mereka maka karyawan akan meninggalkan perusahaan.

Indikator variabel kepuasan relasi sama dengan indikator kualitas komunikasi interpersonal pimpinan, namun perbedaannya adalah jika kualitas hanya menilai baik atau buruk komunikasi interpersonal pimpinan, sedangkan kepuasan menilai hingga terciptanya kelegaan yang didapatkan karyawan yakni karyawan mendapatkan *reward* sesuai dengan harapan mereka.

#### 4. Hubungan kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi karyawan

Hubungan antar variabel ini dibaca atau diterjemahkan sebagai berikut: Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan akan mempengaruhi dengan kepuasan relasi karyawan di perusahaan. Ketika kualitas komunikasi interpersonal pimpinan tinggi maka kepuasan relasi karyawan akan diraih, namun ketika kualitas komunikasi interpersonal pimpinan rendah maka kepuasan relasi karyawan tidak akan diraih. Namun dalam diagram hubungan antar variabel, kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dan kepuasan relasi karyawan melewati komitmen individu terhadap organisasi, hal ini diartikan bahwa komitmen individu juga merupakan pengaruh penting terciptanya kepuasan relasi individu. Seorang karyawan

dengan komitmen tinggi terhadap perusahaan maka kepuasan relasi juga mudah diraih. Berbeda ketika komitmen karyawan rendah, maka kepuasan relasi juga akan sulit diraih walaupun kualitas komunikasi interpersonal pimpinan tinggi.

5. Hubungan kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan komitmen individu terhadap organisasi

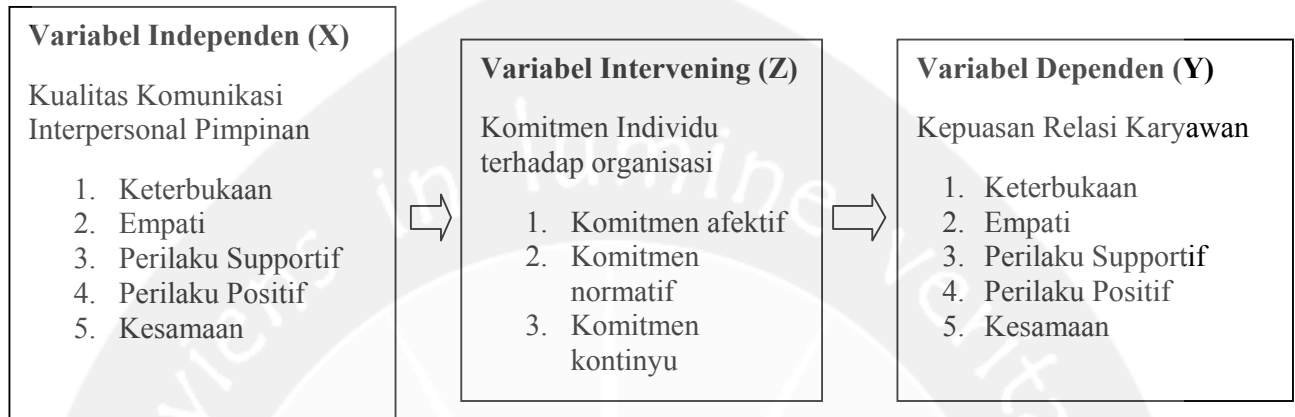
Hubungan antar variabel ini dibaca atau diterjemahkan sebagai berikut: Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan akan mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi. Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan yang tinggi akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Begitu juga sebaliknya, kualitas komunikasi interpersonal yang rendah, tidak dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan atau bahkan bisa menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

6. Hubungan komitmen individu terhadap organisasi dengan kepuasan relasi karyawan

Hubungan antar variabel ini dibaca atau diterjemahkan sebagai berikut: Komitmen individu terhadap organisasi mempengaruhi kepuasan relasi karyawan. Komitmen individu terhadap organisasi yang tinggi akan memudahkan terciptanya kepuasan relasi karyawan. Namun komitmen individu terhadap organisasi yang rendah akan mempersulit terciptanya kepuasan relasi karyawan.

## BAGAN 1

### Hubungan antar tiga variabel



### G. Hipotesis

Hipotesa adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun, 1987: 44).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Hipotesis Teoritik

Ada hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal dengan kepuasan relasi.

#### 2. Hipotesis Riset

- a. **Ha** : Ada hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta.

**Ho** : Tidak ada hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta.

b. **Ha** : Meningkatnya kualitas komunikasi interpersonal pimpinan akan meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi kemudian meningkatkan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta

**Ho** : Menurunnya kualitas komunikasi interpersonal pimpinan akan menurunkan komitmen individu terhadap organisasi kemudian menurunkan kepuasan relasi karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta

#### H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah independen penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel (singarimbun, 1995: 46).

Berikut tabel definisi operasional:

**TABEL 1**

**Alat Ukur Penelitian**

	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
<b>Variabel Independen (X)</b>	Kualitas komunikasi interpersonal pemimpin	1. Keterbukaan	1. Pimpinan membuka diri pada setiap permasalahan-permasalahan umum 2. Pimpinan transparan dengan segala hal yang berhubungan dengan perusahaan	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
		2. Empati	1. Pimpinan dapat menempatkan dirinya pada posisi karyawan 2. Pimpinan memberikan perhatian kepada karyawan yang kesusahan	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala

			mengerjakan tugasnya 3. Mampu menyampaikan keterlibatan dan perhatiannya pada setiap aspek pembicaraan	
		3. Perilaku <i>Supportif</i>	1. Mendukung segala pekerjaan yang dilakukan karyawan, memberi semangat dan dukungan. 2. Pemimpin bersikap adil, tidak memihak kiri atau kanan	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
		4. Perilaku Positif	Pemimpin memandang dirinya sebagai pemimpin yang bijaksana	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
		5. Kesamaan	1. Pemimpin memiliki hobi yang sama dengan karyawan 2. Pemimpin memiliki pengalaman yang sama dengan karyawan	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
Variabel dependen (Y)	Kepuasan Relasi	1. Keterbukaan	1. Perbandingan antara keterbukaan pemimpin tentang permasalahan-permasalahan umum yang diterima karyawan dengan yang diharapkan oleh karyawan. 2. Perbandingan antara sikap transparan mengenai perusahaan yang dilakukan oleh pimpinan dengan yang diharapkan oleh karyawan.	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
		2. Empati	1. Perbandingan antara penempatan pimpinan ke dalam posisi karyawan yang diterima dengan yang	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala

			<p>diharapkan oleh karyawan</p> <p>2. Perbandingan antara perhatian yang diterima karyawan dari pimpinan dengan harapan karyawan</p> <p>3. Perbandingan antara keterlibatan pimpinan pada setiap aspek pembicaraan kepada karyawan dengan harapan mereka itu sendiri.</p>	
		3. Perilaku Supportif	<p>1. Perbandingan antara dukungan dan semangat yang diberikan pimpinan dengan harapan karyawan</p> <p>2. Perbandingan antara sikap adil yang diterima karyawan dari pimpinan dengan harapan karyawan</p>	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
		4. Perilaku Positif	Perbandingan antara kebijakan yang dimiliki pimpinan dengan harapan karyawan	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
		5. Kesamaan	<p>1. Perbandingan antara kesamaan hobi yang dimiliki pimpinan dengan karyawan dengan harapan kesamaan hobi dari karyawan</p> <p>2. Perbandingan antara kesamaan pengalaman antara karyawan dan pimpinan dengan harapan kesamaan pengalaman dari karyawan</p>	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala
<b>Variabel Intervensi</b>	Komitmen Individu	1. Komitmen afektif	1. Besarnya keterlibatan karyawan pada	Ordinal/ <i>Likert</i> Skala



ing (Z)	terhadap organisasi		organisasi 2. Menyukai posisi dan setiap tugas kerja 3. Keterikatan emosional karyawan	
		2. Komitmen normatif	1. Rasa betah bekerja pada organisasi 2. Tanggung jawab atas pekerjaan 3. Pengalaman bekerja sebelum memasuki organisasi yang baru	Ordinal/ Likert  Skala
		3. Komitmen kelanjutan	1. Karyawan betah dan setia untuk tetap mengabdikan bekerja di organisasi tersebut 2. Karyawan memikirkan untung dan rugi jika meninggalkan organisasi 3. Orientasi pada jaminan kesejahteraan dan insentif karyawan 4. Kurangnya alternatif jika berpindah ke organisasi lain	Ordinal/ Likert  Skala

## I. Metodologi Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif yakni riset yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan (Kriyantono 2006:57). Penelitian kuantitatif tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis. Periset lebih mementingkan aspek kekeluasan data sehingga hasil riset atau data

dianggap merupakan representasi dari seluruh populasi (Kriyantono, 2006: 55).

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun & effendi, 1995:3). Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu.

## 3. Tempat penelitian

Penelitian survei dengan menggunakan kuesioner ini akan dilakukan di PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta yang berada di Jalan Slamet Riyadi no. 235

## 4. Teknik pengumpulan data

### a. Data primer

Data primer merupakan sumber data utama yang didapatkan dari lapangan. Sumber data ini berasal dari responden, subyek penelitian, hasil kuesioner, wawancara dan observasi (Kriyantono, 2006:43)

### b. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder (Kriyantono, 2006:44). Bisa melalui dokumen perusahaan, dan lain sebagainya.

## 5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek pengamatan dalam penelitian dan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk mewakili populasi (Bungin, 2006: 27). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Central Asia Cabang Surakarta yang berjumlah 26 orang. Karena jumlah populasi yang tidak begitu besar, maka penelitian ini dilakukan di tingkat populasi (sensus). Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan sampel.

## 6. Uji Instrumen

Untuk mengukur variabel dalam rangka pengumpulan data, digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengolah, dan menginterpretasikan informasi dari para responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama. Dengan penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Hal ini sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu angket penelitian. Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Sugiyono, 2007: 35).

Untuk mengumpulkan data primer, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner berisi pernyataan-pernyataan tertutup yang disebarkan kepada responden. Pernyataan-pernyataan pada variabel kualitas

komunikasi interpersonal pimpinan dan komitmen individu terhadap organisasi diukur dengan menggunakan skala *Likert* dengan pilihan “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Ragu-ragu”, “Tidak Setuju” dan “Sangat Tidak Setuju” yang artinya jika setuju artinya karyawan menilai kualitas komunikasi interpersonal pimpinan baik dan menilai komitmen individu terhadap organisasi tinggi serta merasa kepuasan relasi didapatkan karyawan dari pemimpinnya. Jika karyawan mendapatkan kepuasan (setuju) maka karyawan mendapatkan segala hal yang ia harapkan (sesuai dengan apa yang mereka berikan dan terima).

a. Uji Validitas

Validitas instrumen penelitian merupakan suatu hasil penelitian yang menggambarkan bahwa suatu instrumen itu benar-benar dapat mengukur variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen dapat mengukur konsep yang seharusnya diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila hasil pengukuran masing-masing komponen akan berkorelasi satu sama lain. Adapun rumus korelasi yang digunakan untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik korelasi *product moment* Karl Pearson.

Rumusnya adalah:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$ =koefisien korelasi antara x dan y

$\sum xy$ =jumlah perkalian antara x dan y

$\sum x^2$ =jumlah kuadrat x

$\sum y^2$ =jumlah kuadrat y

Jika hasil perhitungan korelasi  $r_{xy} \geq r_{xy}$  pada tabel, maka butir pertanyaan dari instrumen tersebut dikatakan valid, sebaliknya jika diperoleh hasil koefisien  $r_{xy} <$  dari tabel maka item itu dikatakan tidak valid.

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung skor antara variabel independen (X), dependen (Y) dan variabel intervening (Z) terhadap 26 responden. Validitas diukur dengan melihat *corrected item total correlation*. Suatu butir pernyataan dinyatakan valid jika nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,388 (r tabel korelasi *product moment* dengan n=26).

Hasil uji validitas untuk ketiga variabel dalam penelitian ini adalah seperti yang dipaparkan pada tabel berikut ini:

**TABEL 2****Uji Validitas Variabel Kualitas Komunikasi Interpersonal  
Pimpinan**

<b>Butir Pernyataan</b>	<b><i>Corrected Item Total Correlation</i></b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Keterbukaan</b>		
Kualitas 1	0,511	Valid
Kualitas 2	0,415	Valid
Kualitas 3	0,515	Valid
<b>Empati</b>		
Kualitas 4	0,405	Valid
Kualitas 5	0,439	Valid
Kualitas 6	0,494	Valid
Kualitas 7	0,466	Valid
<b>Perilaku Supportif</b>		
Kualitas 8	0,742	Valid
Kualitas 9	0,442	Valid
Kualitas 10	0,594	Valid
<b>Perilaku Positif</b>		
Kualitas 11	0,429	Valid
Kualitas 12	0,516	Valid
Kualitas 13	0,531	Valid
Kualitas 14	0,461	Valid
<b>Kesamaan</b>		
Kualitas 15	0,525	Valid
Kualitas 16	0,751	Valid
Kualitas 17	0,646	Valid

*Sumber: Lampiran, diolah*

Berdasarkan tabel 2 diatas menunjukkan bahwa nilai *corrected item total correlation* pada 17 butir pernyataan, masing-masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,388, yang berarti 17 pernyataan pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan bersifat valid. Sehingga 17 pernyataan tersebut layak untuk dijadikan alat ukur penelitian.

**TABEL 3**

**Uji Validitas Variabel Kepuasan Relasi Karyawan**

Butir Pernyataan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Kesimpulan
<b>Keterbukaan</b>		
Kepuasan 1	0,586	Valid
Kepuasan 2	0,456	Valid
Kepuasan 3	0,419	Valid
<b>Empati</b>		
Kepuasan 4	0,397	Valid
Kepuasan 5	0,593	Valid
Kepuasan 6	0,445	Valid
Kepuasan 7	0,613	Valid
<b>Perilaku Supportif</b>		
Kepuasan 8	0,715	Valid
Kepuasan 9	0,720	Valid
Kepuasan 10	0,767	Valid
<b>Perilaku Positif</b>		
Kepuasan 11	0,726	Valid
Kepuasan 12	0,643	Valid
Kepuasan 13	0,533	Valid
Kepuasan 14	0,708	Valid
<b>Kesamaan</b>		
Kepuasan 15	0,532	Valid
Kepuasan 16	0,718	Valid
Kepuasan 17	0,641	Valid

*Sumber: Lampiran, diolah*

Berdasarkan tabel 3 diatas menunjukkan bahwa nilai *corrected item total correlation* pada 17 butir pernyataan, masing-masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,388, yang berarti 17 pernyataan pada variabel kepuasan relasi karyawan bersifat valid. Sehingga 17 pernyataan tersebut layak untuk dijadikan alat ukur penelitian.

**TABEL 4****Uji Validitas Variabel Komitmen Individu terhadap Organisasi**

<b>Butir Pernyataan</b>	<b><i>Corrected Item Total Correlation</i></b>	<b>Kesimpulan</b>
Komitmen 1	0,695	Valid
Komitmen 2	0,733	Valid
Komitmen 3	0,637	Valid
Komitmen 4	0,852	Valid
Komitmen 5	0,612	Valid
Komitmen 6	0,709	Valid
Komitmen 7	0,692	Valid
Komitmen 8	0,599	Valid
Komitmen 9	0,880	Valid
Komitmen 10	0,893	Valid
Komitmen 11	0,750	Valid
Komitmen 12	0,754	Valid
Komitmen 13	0,502	Valid

*Sumber: Lampiran, diolah*

Berdasarkan tabel 4 diatas menunjukkan bahwa nilai *corrected item total correlation* pada 13 butir pernyataan, masing-masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,388, yang berarti 13 pernyataan pada variabel komitmen individu terhadap organisasi bersifat valid. Sehingga 13 pernyataan tersebut layak untuk dijadikan alat ukur penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun dan Effendi, 1995: 137). Kriyantono (2006:139) menambahkan suatu alat ukur memiliki reliabilitas bila hasil



pengukurannya relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berkali-kali oleh peneliti yang sama atau peneliti lainnya. Penelitian ini menggunakan metode *Cronbach* yaitu metode yang menggunakan suatu koefisien reliabilitas yang disebut koefisien alpha (Soehartono, 1998:86).

Rumus dari koefisien alpha sebagai berikut:

$$\alpha = \left\{ \frac{n}{(n-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right\}$$

Keterangan:

n : jumlah butir

$V_i$  : varian butir, tanda  $\sum$  berarti jumlah

$V_t$  : varians nilai total

Koefisien alpha menurut *cronbach* (Soehartono, 1998:87) pada hakikatnya merupakan rata-rata dari semua koefisien belah dua yang mungkin dibuat dari satu alat ukur. Oleh karena itu, pedoman yang dikemukakan oleh Balian juga dapat dijadikan pedoman untuk koefisien alpha yaitu:

+0,90 - +1,00 : luar biasa bagus (*excellent*)

+0,85 - +0,89 : sangat bagus (*very good*)

+0,80 - +0,84 : bagus (*good*)

+0,70 - +0,79 : cukup (*fair*)

Kurang dari 0,70 : kurang (*poor*)

Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika nilai koefisien alpha adalah lebih besar dari 0,7. Hal ini berarti bahwa instrumen

tersebut dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Hasil reliabilitas untuk ketiga variabel dalam penelitian ini adalah:

**TABEL 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Alpha	Kesimpulan
Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan	0,710	Reliabel
Kepuasan relasi karyawan	0,770	Reliabel
Komitmen individu terhadap organisasi	0,939	Reliabel

*Sumber: Lampiran, diolah*

Berdasarkan tabel 5 diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien alpha pada ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dan pada variabel kepuasan relasi karyawan, reliabel tergolong cukup menurut Balian. Kemudian pada variabel komitmen individu terhadap organisasi, reliabel tergolong luar biasa bagus atau *excellent*. Dengan begitu, pernyataan-pernyataan pada ketiga variabel ini layak untuk dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

## 7. Teknik Analisis Data

### a. Analisis Univariat

Analisis Univariat adalah analisis terhadap satu variabel. Jenis analisis ini dilakukan untuk riset deskriptif, dan menggunakan statistik deskriptif. Hasil penghitungan statistik deskriptif ini nantinya merupakan dasar bagi penghitungan analisis berikutnya, misalnya untuk menghitung hubungan antar variabel (Kriyantono, 2006: 166).

Analisis univariat dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis distribusi frekuensi dari variabel kualitas komunikasi interpersonal, variabel Kepuasan relasi dan variabel komitmen organisasi.

Analisis distribusi frekuensi merupakan suatu penyusunan tabulasi data memakai kelas bersama dengan frekuensi kelas yang berhubungan. Prosedur atau langkah-langkah dalam membuat tabel frekuensi adalah sebagai berikut:

1. Tentukan interval kelas, dengan rumus sebagai berikut (jumlah kelas adalah 5):

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

2. Buat interval kelas dan hitung pengamatan yang jatuh untuk tiap kelas.
3. Buat tabel distribusi frekuensi dan hitung jumlah frekuensi pada masing-masing kelas.

## b. Analisis Bivariat

Analisis Bivariat adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara dua variabel. Kedua variabel tersebut merupakan variabel pokok, yaitu variabel pengaruh dan variabel terpengaruh antar variabel (Kriyantono, 2006: 166). Analisis bivariat dapat berupa analisis korelasi atau keeratan antara dua variabel. Uji menggunakan analisis *product moment* dari Karl Pearson. Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Dalam penelitian ini, analisis korelasi digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan (X) dengan variabel Kepuasan relasi karyawan (Y) dan keeratan hubungan antara variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan (X) dengan variabel komitmen organisasi (Z).

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara x dan y

$\sum xy$  = jumlah produk antara x dan y

$\sum x^2$  = jumlah kuadrat x

$\sum y^2$  = jumlah kuadrat y

Kriteria penerimaan adalah jika nilai koefisien ( $r_{xy}$ ) hitung lebih besar dari atau sama dengan koefisien stabel ( $r_t$ ) pada taraf signifikan 5%. Bila harga  $r$  hitung yang didapat ternyata lebih besar dari harga  $r$  tabel maka ada hubungan yang signifikan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

